



İşletmelerde Farklılıkların Yönetimi ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi

Özlem Çağlın Usta*, Osman Bayraktar
İstanbul Ticaret Üniversitesi

MAKALE BİLGİSİ

ÖZ

Makale Tarihiçesi:

Başvuru
07.07.2017

Revizyon
25.12.2017

Kabul
27.12.2017

Anahtar Kelimeler:
Farklılık, Farklılıkların
Yönetimi, İşten Ayrılma
Niyeti

Amaç: İşletmelerde çalışanların demografik farklılıklarının farklılıklar yönetimi ve işten ayrılma niyetine etkisi ile birlikte farklılık yönetiminin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemektir.

Tasarım/Yöntem: Kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenen 251 çalışandan anket yolu ile veri toplanmıştır. Korelasyonel bir araştırma tasarlanmıştır. İkili grup karşılaştırmalarında ise bağımsız örneklem t-testi kullanılmıştır.

Sonuçlar: Elde edilen sonuçlara göre farklılıkların yönetiminin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür.

Özgün Değer: Küreselleşme ile birlikte ülke sınırlarının kaldırılmasıyla, internetin yaygınlaşması ile farklılıkların yönetiminin işletmeler için ne kadar önemli olduğu açık ortadadır. Bu çalışma, farklılıkların etkin bir şekilde yönetilmesi işletmelerin gelişmesine ve insan kaynağı açısından zenginleşmesine yardımcı olabilecek sonuçlar ihtiva etmektedir.

Diversity Management in Organizations and Its Effect on Intention to Leave

Özlem Çağlın Usta*, Osman Bayraktar
Istanbul Commerce University

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Article History:

Received
07.07.2017

Revised
25.12.2017

Accepted
27.12.2017

Keywords:
Difference, Management of
Diversity, Intent to Leave

Objectives: The aim of the study is to determine the effect of the demographic differences of the employees on the management of the differences and the intention to leave the work. It also identifies the impact of the management of differences on the intention to leave the job.

Methods: A correlational design was adopted in which data were collected from 251 participants who were selected with convenience sampling method. Correlation analysis and independent-samples t-tests were employed.

Results: According to the results obtained, the effect of management of differences on intention to leave is statistically significant.

Originality: Along with the globalization which blurred country borders and prevalence of the internet the importance of diversity management has come to the stage. This study includes some results that may help businesses to manage diversity in an efficient way, to improve, and enrich the human resources.

*Corresponding Author: E-mail: ocaglinusta@hotmail.com

1. Giriş

İnsanoğlu yaradılış gereği birbirinden çok farklı özelliklerde dünya gelmektedir. Bu özelliklere sahip olmak insanları ya farklı yönlere ya da başkalarına yönelmeyi tercih ederler. Bu farklı yönlere ya da başkalarına yönelme durumu insanın kimlik arayışını ortaya koymaktadır. Bu kimlik arayışı insanların farklılıklar yelpazesine ayrı bir özellik kazandırmaktadır. İnsanların farklılıkları demografik özelliklerden tutun da doğuştan kazandığı özelliklere kadar uzanmaktadır. Bilhassa çalışma hayatında olan kişilerin, işletme yöneticileri veya sahipleri tarafından işletme içerisinde ortaya çıkan farklılıkların yönetilmesi oldukça önemlidir. Farklılık kavramı ile kültür, din, ırk, eğitim seviyesi, cinsiyet vb. gibi farklılar anlatılmak istenmektedir. Küreselleşme ile birlikte ülke sınırlarının kaldırılmasıyla, internetin yaygınlaşması ile farklılıkların yönetiminin işletmeler için ne kadar önemli olduğu apaçık ortadadır. Farklılıkların etkin bir şekilde yönetilmesi işletmelerin gelişmesine ve insan kaynağı açısından zenginleşmesine yardımcı olmaktadır. Farklılıkların yönetilemediği bir işletmede çalışanlar mutsuz, stresli ve işten ayrılma niyetinde olabilecektir. Bu çalışmada kavramsal olarak farklılıkların yönetimi ve işten ayrılma niyeti ölçeği arasında ilişki incelenmiştir.

2. Kavramsal Çerçeve

Farklılıkların yönetimi konusunu ele almadan önce farklılık nedir bunun üzerinde durulmalıdır. Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre kelime anlamı farklı olma durumu, ayrımlılık, başkalık demektir. Bazı düşünürlere göre bir insanın bireysel farklılıklarını keşfetmek için kullandığı herhangi bir özellik bazı düşünürlere göre bir çalışma biriminin birbirinden bağımsız üyeleri arasındaki kişisel özelliklerin dağılımı şeklinde tanımlamaktadırlar. Farklılıkla ilgili tanımlara baktığımızda farklılığın özünü oluşturan insan farklılıkları yaşamın tüm alanlarında yönetilmesi gereken bir olgudur. Bu olgu örgütsel yaşam içinde daha da önem kazanmaktadır. Belirli amaçlar doğrultusunda bir araya gelmiş insan topluluklarının sahip oldukları çalışma uyumları örgütsel toplumları etkilemekte onların üzerinde önemli roller oynamaktadır. İnsanlar hizmet ettikleri toplulukta organizasyonda performans, karlılık, etkinlik gibi kavramlar için çaba sarf ederken farklılıklarını da özgürce yaşamak isteyip bunlara saygı duyulmasını beklemektedir (Sosyal ve Yalçın, 2013).

Bu durumda da organizasyon için tüm bu farklılıkların en etkin şekilde yönetilmesi zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Her geçen gün gerek sosyal çevrede gerek iş çevresinde artan farklılıklar organizasyonları zorlamakta öğrenen örgüt olmak durumunda bırakılmaktadır. Alışık olmadığımız durum ve davranışlar, benimseyemediğimiz yeni insan tipleri giderek daha sık karşımıza çıkmaya başlamıştır. Küreselleşme ile ortaya çıkan bu duruma ayak uydurmalı, farklılıkları anlamalı onlara uyum sağlamalıyız. Farklılıklar kişiliklerden, tutum ve davranışlardan insanların fiziksel özelliklerine, din, milliyet, cinsiyet ve sosyo-ekonomik özelliklerden deneyim ve eğitim gibi kişisel kazanımlara kadar uzanan geniş bir kavramdır (Barutçugil, 2014). Bu farklılıklar çerçevesinde ortaya çıkan bir oldukça önemli bir kavram işten ayrılma niyetidir. İşten ayrılma niyeti farklılıkların negatif bir biçimde algılandığı işletmelerde eyleme dönüşebilmektedir. Bu bağlamda personelin, çeşitli nedenlerden dolayı yaptığı işten memnun olmadığı durumların sonucu olarak karşımıza işten ayrılma niyeti çıkmaktadır. Bu kavram işten ayrılma kavramından farklıdır. İşten ayrılma niyeti çalışanların işletmede kalmak ya da istifa etmek için kendisini değerlendirme olarak ifade edilmektedir. Bir diğer tanım ise belirli bir süre içerisinde işletmenin insan kaynaklarına girişi ve çıkışı olarak ta tanımlanabilmektedir (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013, s.339).

Genel olarak, işten ayrılma niyeti personelin yakın bir tarihte yaptığı işe son verme isteğiyle alakalı düşüncesi olarak tanımlanmaktadır. Bir personelin kendi düşüncesi ile işini bırakmasına etki eden işten ayrılma niyeti, işveren tarafından belirlenip önlem alınmaz ise işletmeye ciddi maliyetler yaratabilecektir. Bu negatif etkilere ve maliyetlere bakıldığında personelin işten ayrılmasının; hem donanımlı bir çalışanın kaybı, hemde yerine yeni bir elamanın istihdam edilmesi ile uyum sağlama, eğitim verme, gibi durumlar gibi negatif etkileri de bulunmaktadır. Bir personelin işten ayrılması işletmedeki geri kalan çalışanların arasındaki etkileşimin kesintiye uğraması ya da uyumun deforme olmasına neden olmaktadır (Topçu, 2015, s.93).

İşten ayrılma niyeti öyle hemen gerçekleşen bir olay değildir. İşten ayrılma niyeti zaman içerisinde personel tarafından işten ayrılma davranışı olarak gerçekleşmektedir. İşten ayrılma niyeti, birçok unsurdan etkilenebilmektedir. Bu unsurlar kişisel etmenler, genel ekonomik etmenler ve örgütsel etmenler olabilmektedir. Personel bu unsurlardan etkilenecek hali hazırda yaptığı iş hakkında karar vermek isteyebilir bu nedenle yaptığı işten memnun olup olmadığını analizini ortaya koyarak değişik çözüm yolları araştırmaktadır (Ökten, 2008, s.40). Şimşek ve arkadaşları (2005) yılında yaptıkları çalışmalarında kadınların daha çok işten ayrılma niyetine sahip olduklarını ortaya koymuştur. Houkamau ve Boxall (2011), Yeni Zelanda'da işveren kimselerin işyerlerindeki artan farklılığı nasıl yöneteceğini ve personelin bu emeklere karşı nasıl cevap vereceğini gösteren bir araştırma yapmışlardır. Araştırma 500 çalışanın farklılıkların yönetimi uygulamaları tepkileri ve algıları analiz edilmeye çalışılmıştır. 2010 yılında yürütülen bu çalışma, çağdaş işgücünün etnik profilini ve cinsiyetini yansıtacak biçimde tasarlanmıştır.

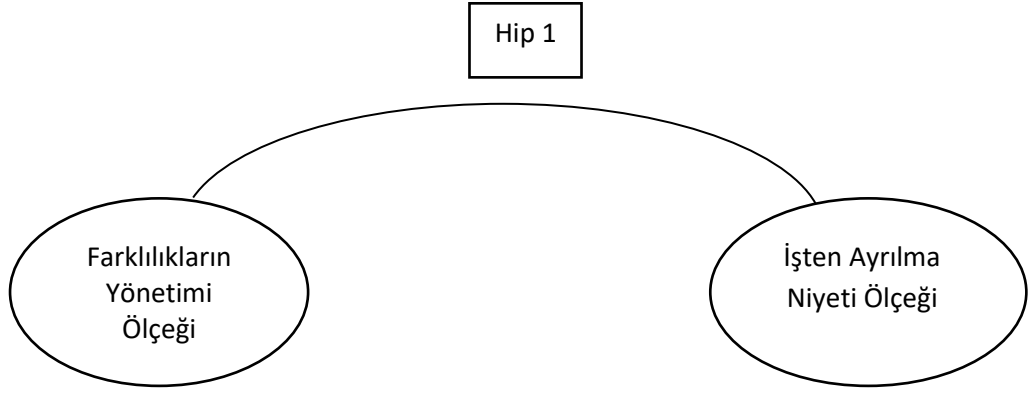
Kamp ve Hagedorn-Rasmussen (2004) yılında yaptıkları çalışmada 1990'ların bitiminde Avrupa'da farklılıkların yönetimi ortaya çıktığından bu yana bu durumun avantajlı olmayan grupların lehine örgütsel değişim ve gelişimlere bir katalizör olup olmadığını tartışmaktadır. Yapılan bu çalışmada farklılıkların yönetimi özgül olarak örgütsel ve sosyal bağlamda yorumu yapılmış ve Danimarka'ya has farklılıkların yönetimi sürecini nasıl etkilediği araştırılmıştır. Kamp ve Hagedorn-Rasmussen özel bir işletmede örnek olay çalışması yapmışlardır. Araştırmanın temelinde farklılıkların yönetimi uygulaması ile kurumsal sosyal sorumluluk söyleminin nasıl bir araya geldiği araştırılmaktadır. Araştırma etnik azınlıkların pozisyonlarındaki değişiklikleri de göstermektedir. Bu durum asimilasyon şeklinde ötekiliğe veya farklılıklara değil benzerliklere odaklanıldığına işaret etmektedir.

Sürgevil (2008), farklılık kavramı ve farklılıkların yönetimi düşüncesi ile farklılık kavramına dayanak oluşturan sosyo-psikolojik kuramlar ve yaklaşımlar hakkında bilgi vermektedir. Sürgevil (2010), yapmış olduğu araştırmanın temel inceleme alanını iş hayatının yönetilmesi gereken oldukça önemli bir unsur olarak, "farklılık" tanımı ile "farklılıkların yönetimi"ni oluşturmaktadır. Araştırmada farklılık tanımına genel bir çerçeveden, farklılıklarla ilgili yaklaşımlar ve kuramlar, farklılıkların yönetimi kavramına genel bakış ve farklılıkların yönetimi modelleri, programları ve uygulamaları başlıkları altında konular değerlendirilmektedir. Tran, Garcia- Priteo ve Schneider (2011), personellerin farklılıkların yönetiminin herhangi bir yönünü neden destekledikleri ya da direnç gösterdikleri sorusuna cevap aramaktadırlar. Özeldir farklılıkların yönetimi tarafından tetiklenen belirli sosyal kimliklerin, personelde farklılık yönetiminin; belirli duygular, politika ve pratik olarak çeşitli uygulamalarına destek olmak ya da direnç göstermek gibi belirli davranışsal tepkiler bakımından farklılıklar yönetimini değerlendirmelerinin nedenlerini açıklayan dinamik bir model önermişlerdir. Bu modellerinin katkısı, duygusal tepkilerden modelin tekrarlayıcı doğası yoluyla daha anlaşılabilir olan duygusal ama rasyonel cevaplara kadar farklılıklar literatürüne yeni bir bakış açısı sağlamaktır. Fettahloğlu ve Tatlı'nın (2015) çalışanlar üzerinde yaptıkları çalışmada personellerin medeni durumları ile farklılık yönetimine dair algıları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir. Aynı çalışmada, çalışma süreleri ile farklılık yönetimi algıları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Memduhoğlu (2011) tarafından öğretmenler ve yöneticilerle yaptığı çalışmada, yaş seviyesi yükseldikçe farklılık yönetimi algılarının pozitif biçimde değiştiği tespit edilmiştir.

3. Yöntem

3.1. Araştırmanın Tasarımı ve Modeli

Araştırma ilişkisel tarama modeli baz alınarak hazırlanmıştır. Araştırmada farklılıkların yönetimi ölçeği ve alt faktörleri bağımsız değişken, işten ayrılma niyeti ölçeği ise bağımlı değişken olarak ele alınmaktadır.



Şekil 1 Araştırmanın Modeli

Hipotez 1. Farklılıkların yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.2. Örneklem

Araştırma İstanbul ilinin Avrupa yakasında bulunan Şişli İlçesinde yer alan hizmet işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. Bu işletmelerin seçilmesinin nedeni Şişli ilçesinin çalışan nüfus farklılığı açısından oldukça zengin olmasıdır. Araştırmanın evrenini Şişli ilçesinde hizmet veren 5 hizmet işletmesinde çalışan 1000 kişi oluşturmuştur. Yapılan örneklem hesabında % 95 güven düzeyi, % 5 güven aralığında toplamda 271 kişi bu araştırmanın örneklem grubunu oluşturmaktadır.

3.3. Ölçekler

Araştırmada kullanılan anket formlarından biri de Farklılık Yönetimi Ölçeğidir. Bu ölçek Balay ve Sağlam (2004) tarafından geliştirilmiştir. Farklılık yönetimi ölçeği toplamda 30 ifadeden oluşmakta ve ifadelere 5 dereceli Likert tipi ile cevap aranmaktadır. Anket forumunda 1-Kesinlikle Katılıyorum, 2-Katılıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılmıyorum, 5-Kesinlikle Katılmıyorum seçenekleri yer almaktadır. Ölçek üç boyuttan meydana gelmektedir. Bu boyutlar; 2,4,5,6. sorular "Bireysel Tutumlar ve Davranışları", 3,7,8,9,10,11,12,13. sorular "Örgütsel Değerler ve Normlar", 14,15,16,17,18,19,20,22,23,24,25,26,27,28,29,30. Sorular "Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar" boyutunu oluşturmaktadır. Camman Fichman, Jenkins ve Klesh (1979) tarafından işten ayrılma niyeti ölçeği toplamda 3 adet sorudan oluşmaktadır. Bu sorular: "Sık sık işten ayrılmayı düşünürüm", "Gelecek yıl yeni iş aramayı düşünüyorum", "Gelecek yıl bu işi bırakacağım" şeklindedir.

Farklılıkların yönetim genel ölçeğinin güvenilirlik düzeyinin 0,92; bireysel tutum ve davranışlar boyutu için 0,91; örgütsel değerler ve normlar boyutu için 0,85; yönetimsel uygulamalar ve politikalar boyutu için 0,72; işten ayrılma niyeti ölçeğinin ise 0,90 olarak tespit edilmiştir. Ölçeklerin güvenilirliğinin yüksek olduğu ve boyutların da bu maddeler ile kullanılabilmesi görülmektedir.

3.4. Analiz

Araştırmada bağımsız iki grup arasındaki ilişkinin karşılaştırılması için t-testi, ikiden çok olan bağımsız grupların karşılaştırılması için tek yönlü varyans analizi, ölçeklerin ve boyutların geçerlilik ve güvenilirlik analizi Cronbach's Alpha, sürekli değişkenler için ise korelasyon analizi kullanılmıştır.

4. Bulgular

İşletme çalışanlarından anket yoluyla elde edilen verilerin istatistiksel analiz sonucunda ulaşılan bulgular yer almaktadır. Sosyo demografik özelliklere ait bulgular, farklılıkların yönetimi ölçeği bulguları, işten ayrılma niyeti ölçeği bulguları ve hipotezlerin sorgusuna ait bulgular bu başlık altında verilmektedir.

4.1 Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Cinsiyet özelliğine göre araştırmaya katılım gösterenlerin % 53,7'sinin kadın, % 46,2'sinin ise erkek cinsiyetine sahip olduğu görülmektedir. Medeni durum değişkeni incelendiğinde ise katılımcıların % 56,1'inin bekâr, % 43,8'inin ise evli olduğu görüldü. Katılımcıların yaş özellikleri analiz edildiğinde ise % 9,5'inin 15-25 yaş arasında, % 17,9'unun 26-35 yaş arasında, % 23,9'unun 36-45 yaş arasında, % 25,8'inin 46-55 yaş arasında % 22,7'sinin ise 56 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumu incelendiğine % 11,1'in ilköğretim, % 15,1'inin ortaöğretim, %16,7'sinin lise, %32,22'sinin lisans, %24,7'sinin ise yüksek lisans eğitimine sahip olduğu tespit edildi. Katılımcıların meslek durumu incelendiğinde üst düzey yöneticilerin oranının % 12,7 olduğu görülürken orta düzey yöneticilerinin oranı % 17,1, alt düzey yöneticilerinin oranı % 20,7, idari personelin oranı ise % 49,4'tür. Çalışanların buldukları işyerinde toplam çalışma süreleri (kıdem) incelendiğinde 5 yıl ve altında olanlar % 38,2 olduğu tespit edilirken % 27,0 sinin 5-10 yıl, % 18,3'ünün 11-15 yıl, % 8,7'sinin 16-20 yıl, % 7,5'inin 21 yıl ve üzeri çalışma süresinin olduğu belirlendi. Katılımcıların farklılıklarını ilgilendiren demografik özelliklerden olan dini inanış, etnik köken, fiziksel engeller gibi bulgular da yukarıdaki tabloda verilmektedir. Katılımcıların tamamının dini inanışının Müslümanlık olduğu belirlendi. Katılımcıların etnik kökenleri incelendiğinde % 47,4'ünün Türk, % 34,6'sının Kürt, % 15,1'inin Laz, katılımcıların % 2,7'sinin de Göçmen olduğu belirlendi. Fiziksel engeli olmayanların oranı % 91,2 iken bulunanların oranı da % 8,7'dir.

4.2 Farklılıkların Yönetimi ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Analizler

"Hipotez 1. Farklılıkların yönetimi ile işten ayrılma niyeti ölçeği arasında anlamlı bir ilişki vardır" hipotezini test etmek için farklılıkların yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye yönelik sonuçlara ulaşmak amacı ile korelasyon analizi yapılmıştır.

Tablo 1
Farklılıkların Yönetimi ile İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Arasındaki İlişki

İşten Ayrılma Niyeti	Korelasyon Katsayısı
Farklılıkların Yönetimi	r= ,290**
	p= .000

Farklılıkların yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasında orta düzeyde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmekte ve " H_1 " hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 2
Farklılıkların Yönetimi Alt Boyutları ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki Korelasyon Analizi

	Bireysel Tutum ve Davranış	Örgütsel Ortam	Yönetim Uygulamaları	İşten Ayrılma Niyeti
Bireysel Tutum ve Davranış	1,000			
Örgütsel Ortam	0,805**	1,000		
Yönetim Uygulamaları	0,562**	0,568**	1,000	
İşten Ayrılma Niyeti	0,725**	0,645**	0,652**	1,000

Örgütsel ortam ve Bireysel tutum ve davranış arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.805$; $p=0,000<0.05$). Yönetim uygulamaları ve bireysel tutum ve davranış arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.562$; $p=0,000<0.05$). Yönetim uygulamaları ve örgütsel ortam arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.568$; $p=0,000<0.05$). İşten ayrılma niyeti ve Bireysel tutum ve davranış arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.725$; $p=0,000<0.05$). İşten ayrılma niyeti ve örgütsel ortam arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0,645$; $p=0,000<0.05$). İşten ayrılma niyeti ve yönetim uygulamaları arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.652$; $p=0,000<0.05$).

4.3 Sosyo Demografik Özellikler ile Farklılıkların Yönetimi Ölçeği Arasındaki İlişki

Araştırmanın bu bölümünde sosyo demografik özellikler ile farklılıkların yönetimi ölçeği arasındaki ilişki tablolar halinde verilmektedir.

Tablo 3
Cinsiyet İle Farklılıkların Yönetimi Ölçeği Arasındaki İlişki

Değişkenler	Cinsiyet	N	Ortalama	Ss (±)	t Değeri	p
Bireysel Tutum ve Davranış	Kadın	116	2,53	1.8223	3,201	0,00
	Erkek	135	3,25	1.4134	4,802	
Örgütsel Ortam	Kadın	116	3,21	1.3252	3,251	0,08
	Erkek	135	3,14	1.3565	4.102	
Yönetim Uygulamaları	Kadın	116	3,62	1.5245	4.652	0,01
	Erkek	135	3,22	1.2446	3,325	
Farklılıkların Yönetimi Genel	Kadın	116	3,56	1.7854	3,298	0,00
	Erkek	135	3,78	1.6584	3,547	

Çalışanların cinsiyet değişkeni ile farklılıkların yönetimi ölçeği genel puanı arasındaki farkın anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Farklılıkların yönetimi ölçeği alt boyutlarından örgütsel ortam ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 4
Medeni Durum İle Farklılıkların Yönetimi Ölçeği Arasındaki İlişki

Değişkenler	Medeni Durum	N	Ortalama	Ss (±)	t Değeri	p
Bireysel Tutum ve Davranış	Evli	110	3,42	1.6513	4,001	0,09
	Bekar	141	3,30	1.3456	4,606	
Örgütsel Ortam	Evli	110	3,11	1.2523	3,524	0,00
	Bekar	141	3,63	1.6535	4,632	
Yönetim Uygulamaları	Evli	110	3,03	1.4552	4,412	0,03
	Bekar	141	3,52	1.2644	3,254	
Farklılıkların Yönetimi Genel	Evli	110	2,23	1. 5478	3,586	0,00
	Bekar	141	3,06	1. 5864	3,421	

Çalışanların medeni durum değişkeni ile farklılıkların yönetimi ölçeği genel puanı arasındaki farkın anlamlı bir farklılık olduğu tespit edildi. Farklılıkların yönetimi ölçeği alt boyutlarından bireysel tutum ve davranış alt boyutu ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 5
Yaş İle Farklılıkların Yönetimi Ölçeği Arasındaki İlişki

Değişkenler	Yaş	N	Ortalama	Ss (±)	F Değeri	P
Bireysel Tutum ve Davranış	15-25 Yaş	24	3,49	0,82	2,04	0,09
	26-35 Yaş	45	3,36	0,76		
	36-45 Yaş	60	3,22	0,45		
	46-55 Yaş	65	3,36	0,54		
	56 Yaş +	57	3,24	0,71		
Örgütsel Ortam	15-25 Yaş	24	3,78	0,65	2,23	0,07
	26-35 Yaş	45	3,45	0,46		
	36-45 Yaş	60	3,64	0,60		
	46-55 Yaş	65	3,95	0,54		
	56 Yaş +	57	3,42	0,63		
Yönetim Uygulamaları	15-25 Yaş	24	3,79	0,40	2,15	0,06
	26-35 Yaş	45	3,62	0,59		
	36-45 Yaş	60	3,54	0,61		
	46-55 Yaş	65	3,20	0,52		
	56 Yaş +	57	3,56	0,57		
Farklılıkların Yönetimi Genel	15-25 Yaş	24	3,21	0,72	2,14	0,08
	26-35 Yaş	45	3,12	0,58		
	36-45 Yaş	60	3,54	0,45		
	46-55 Yaş	65	3,11	0,41		
	56 Yaş +	57	3,62	0,78		

Yaş ile farklılıklar yönetimi ölçeği ve alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir ($p>0.05$). Bireysel ve tutum ve davranış alt boyutlarında 15-25 yaş arasında olanların ortalama puanlarının diğerlerine göre yüksek olduğu görüldü. Örgütsel ortam alt boyutunda ise 46-55 yaş arasında yer alanların ortalama puanlarının yüksek olduğu belirlendi. Yönetim uygulamaları alt boyutunda da 15-25 yaş arasında olanların ortalama puanlarının yüksek olduğu saptanırken 56 yaş ve üzerinde olanların genel ölçek puan ortalamasının diğerlerine göre yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 6
Eğitim İle Farklılıkların Yönetimi Ölçeği Arasındaki İlişki

Değişkenler	Eğitim	N	Ortalama	Ss (±)	F Değeri	P
Bireysel Tutum ve Davranış	İlköğretim	28	3,45	0,69	3,75	0,02
	Ortaöğretim	38	3,28	0,74		
	Lise	42	3,24	0,52		
	Lisans	81	4,10	0,98		
	Yüksek Lisans	62	3,38	0,62		
Örgütsel Ortam	İlköğretim	28	3,74	0,50	2,60	0,05
	Ortaöğretim	38	3,52	0,58		
	Lise	42	3,63	0,66		
	Lisans	81	3,98	0,52		
	Yüksek Lisans	62	3,11	0,70		
Yönetim Uygulamaları	İlköğretim	28	4,12	0,74	2,95	0,01
	Ortaöğretim	38	3,10	0,48		
	Lise	42	3,47	0,72		
	Lisans	81	3,45	0,68		
	Yüksek Lisans	62	3,12	0,70		
Farklılıkların Yönetimi Genel	İlköğretim	28	3,57	0,65	2,05	0,10
	Ortaöğretim	38	3,62	0,74		
	Lise	42	3,45	0,61		
	Lisans	81	4,21	0,54		
	Yüksek Lisans	62	3,74	0,76		

Çalışanların eğitim düzeyleri ile farklılıkların yönetimi ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. Farklılıkların yönetimi ölçeği alt boyutlarından bireysel tutum ve davranış ile yönetim uygulamaları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Tablo 7
Pozisyon İle Farklılıkların Yönetimi Ölçeği Arasındaki İlişki

Değişkenler	Pozisyon	N	Ortalama	Ss (±)	F Değeri	P
Bireysel Tutum ve Davranış	Alt Düzey Yönetici	32	3,25	0,73	3,74	0,00
	Orta Düzey Yönetici	43	3,44	0,19		
	Alt Düzey Yönetici	52	3,40	0,61		
	İdari Personel	124	3,24	0,80		
Örgütsel Ortam	Alt Düzey Yönetici	32	3,48	0,45	2,51	0,03
	Orta Düzey Yönetici	43	3,42	0,61		
	Alt Düzey Yönetici	52	3,62	0,62		
	İdari Personel	124	3,74	0,85		
Yönetim Uygulamaları	Alt Düzey Yönetici	32	3,82	0,71	3,54	0,00
	Orta Düzey Yönetici	43	3,47	0,51		
	Alt Düzey Yönetici	52	3,56	0,73		
	İdari Personel	124	3,52	0,74		
Farklılıkların Yönetimi Genel	Alt Düzey Yönetici	32	3,50	0,42	3,35	0,01
	Orta Düzey Yönetici	43	3,48	0,65		
	Alt Düzey Yönetici	52	3,37	0,25		
	İdari Personel	124	3,45	0,74		

Çalışanların pozisyon değişkeni ile farklılıkların yönetimi ölçeği genel puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Ölçek alt boyutları analiz edildiğinde ise bireysel tutum ve davranış, örgütsel ortam, yönetim uygulamaları ile pozisyon arasındaki ilişkinin de anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 8
Kıdem İle Farklılıkların Yönetimi Ölçeği Arasındaki İlişki

Değişkenler	Kıdem	N	Ortalama	Ss (±)	F Değeri	P
Bireysel Tutum ve Davranış	5 Yılın Altında	96	3,75	0,74	3,46	0,02
	5-10 Yıl	68	3,42	0,51		
	11-15 Yıl	46	3,21	0,63		
	16-20 Yıl	22	3,65	0,71		
	21 Yıl ve Üzeri	19	3,66	0,68		
Örgütsel Ortam	5 Yılın Altında	96	3,73	0,69	2,04	0,04
	5-10 Yıl	68	3,40	0,72		
	11-15 Yıl	46	3,26	0,36		
	16-20 Yıl	22	3,47	0,54		
	21 Yıl ve Üzeri	19	3,96	0,58		
Yönetim Uygulamaları	5 Yılın Altında	96	3,84	0,42	2,98	0,03
	5-10 Yıl	68	3,72	0,36		
	11-15 Yıl	46	3,86	0,64		
	16-20 Yıl	22	3,41	0,57		
	21 Yıl ve Üzeri	19	3,87	0,63		
Farklılıkların Yönetimi Genel	5 Yılın Altında	96	3,65	0,44	3,02	0,01
	5-10 Yıl	68	3,21	0,52		
	11-15 Yıl	46	3,46	0,68		
	16-20 Yıl	22	3,82	0,73		
	21 Yıl ve Üzeri	19	3,63	0,47		

Çalışanların kıdem değişkeni ile farklılıkların yönetimi ölçeği arasında ilişkinin anlamlı olduğu görüldü. Aynı zamanda kıdem değişkeni ile bireysel tutum ve davranış, örgütsel ortam ve yönetim uygulamaları alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

4.4. Demografik Özellikler İle İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Arasındaki İlişki

Katılımcıların demografik özellikleri ile işten ayrılma niyeti ölçeği arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığını analiz etmek için karşılaştırılması gerekmektedir.

Tablo 9
Cinsiyete İle İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Arasındaki İlişki

Değişken	Cinsiyet	N	Ortalama	Ss (±)	t Değeri	p
İşten Ayrılma Niyeti	Kadın	116	3.29	1.9314	4,102	0,00
	Erkek	135	2.35	1.5092	,209	

Çalışanların cinsiyet durumları ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir. Kadın çalışanların erkek çalışanlara göre işten ayrılma niyetinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 10
Yaş İle İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Arasındaki İlişki

Değişken	Yaş	N	Ortalama	Ss (±)	F Değeri	p
İşten Ayrılma Niyeti	15-25 Yaş	24	2,45	1,3868	2,960	,002
	26-35 Yaş	45	2,98	2,0064		
	36-45 Yaş	60	3,20	2,4257		
	46-55 Yaş	65	3,41	2,6548		
	56 Yaş +	57	1,58	1,4586		

Çalışanların yaşlarına göre işten ayrılma niyetinde anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. 46-55 yaş arasında olan çalışanların işten ayrılma niyetinin yüksek olduğu görülürken 56 yaş ve üzerinde olan çalışanların ise işten ayrılma niyetinin düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 11
Medeni Durum İle İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Arasındaki İlişki

Değişken	Medeni Durum	N	Ortalama	Ss (±)	T Değeri	p
İşten Ayrılma Niyeti	Evli	110	2.62	2.2004	2,901	0,00
	Bekar	141	3.34	1.0733	3,534	

Çalışanların medeni durum değişkeni ile işten ayrılma ölçeği arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu görülmektedir. Tabloda medeni durumu bekar olan çalışanların işten ayrılma niyetinin yüksek olduğu da görülmektedir.

Tablo 12
Eğitim Durumu İle İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Arasındaki İlişki

Değişken	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Ss (±)	F Değeri	p
İşten Ayrılma Niyeti	İlköğretim	28	3,15	2,2758	4,207	,001
	Orta Öğretim	38	2,69	2,1164		
	Lise	42	3,01	2,3146		
	Lisans	81	2,71	2,4568		
	Yüksek Lisans	62	2,58	1,3274		

Çalışanların eğitim durumu değişkenine göre işten ayrılma niyetinde farklılık olduğu görülmektedir. Eğitim durumu ilköğretim olan çalışanların işten ayrılma niyetinin yüksek olduğu görülürken Yüksek lisans mezuniyetine sahip olanların işten ayrılma niyetinin düşük olduğu tespit edildi.

Tablo 13
Pozisyon İle İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Arasındaki İlişki

Değişken	Pozisyon	N	Ortalama	Ss (±)	F Değeri	P
İşten Ayrılma Niyeti	Üst Düzey Yönetici	32	2,15	2,2758	4,207	,001
	Orta Düzey Yönetici	43	2,69	2,1164		
	Alt Düzey Yönetici	52	3,01	2,3146		
	İdari Personel	124	3,71	2,4568		

Çalışanların pozisyon durumlarına göre işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Tabloya göre idari personellerin işten ayrılma niyetinin yüksek olduğu görüldü. Üst düzey yöneticilerin işten ayrılma niyetinin düşük olduğu belirlendi.

Tablo 14
Kıdem İle İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Arasındaki İlişki

Değişken	Kıdem	N	Ortalama	Ss (±)	F Değeri	P
İşten Ayrılma Niyeti	5 Yılın Altında	96	3,02	1,7802	6,772	,000
	5-10 Yıl	68	2,79	1,7005		
	11-15 Yıl	46	2,83	1,3780		
	16-20 Yıl	22	3,24	2,7764		
	21 Yıl +	19	2,48	1,7210		

Çalışanların çalışma süreleri ile işten ayrılma niyeti ölçeği arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. 16-20 yıl üzeri çalışma süresi bulunanların işten ayrılma niyetinin yüksek olduğu tespit edilirken 21 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olanların işten ayrılma niyetinin düşük olduğu görülmektedir

5. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Alan yazında farklılıkların yönetimi ve işten ayrılma niyetine dair çok sayıda çalışmanın olduğu görülmektedir. Yalnız literatür taramasında bu iki kavramın ilişkisini gösteren çalışmaya çok fazla rastlanılmamıştır. Farklılıkların yönetiminin hem kişisel hem de örgütsel olmak üzere birçok değişkenle alakalı olduğu noktasında fikir birliğinin olduğu görülmektedir. Farklılıkların yönetiminin örgütsel aidiyet, iş hacmi, tükenmişlik, tatminsizlik, örgütsel vatandaşlık davranışları vb. gibi birçok çıktılarla alakalı olabileceği araştırılmakta ve tartışılmaktadır. (Kurtulmuş, 2014, Balyer ve Gündüz, 2010, Choi ve Rainey, 2010, Kurtulmuş ve Karabıyık, 2016). Gürpınar (2006) yılında yapmış olduğu araştırmasında işten ayrılma niyetinin çalışanların işletmeleriyle ilgili algılarına, çalışma şartları ile alakalı izlenimlere bağlı olduğunu ifade ederken işten ayrılma niyetinin performans etkinliği üzerinde etkili olduğunu söylemiştir. Hsiao ve arkadaşları, (2015) işten ayrılma niyeti işletmeyi farklı açılardan etkileyeceğini söylemişlerdir. Personellerin işten ayrılma niyetlerinin bile işletmeye büyük bir maliyet yarattığını, verimliliği etkilediğini söylemişlerdir. Farklılıklar insanoğlunun ilk var olduğu andan bugüne kadar her zaman var olan bir kavramdır. Bu kavramın günümüzde ilgi çekmesinin nedeni sınırların kaldırıldığı bir dünyada giderek gelişen sosyal, siyasal ve ekonomik ilişkilerdir. Sosyal bakımdan insanların farklı kültürlerle temas etmesi, teknolojinin özellikle internet teknolojisinin büyük bir gelişme göstermesi ile insanları birbirine yaklaştırması, siyasal olarak farklı kültürlerle, dinlere, milliyetlere vb. gibi sahip ülkelerle geliştirilen siyasal ilişkilerin varlığı farklılıkların önemini biraz daha arttırmaktadır. Ekonomik sistemde varlığını devam ettirmeye çalışan irili ufaklı birçok işletme bünyesinde nitelik, donanımlı bir işgücü barındırmalıdır. Farklı özelliklere sahip personellerin işletme içerisinde ahenk içinde çalışması

için farklılıkların sebep olduğu ya da olacağı çatışmaların giderilmesi ya da önlenmesi için farklılıklara saygı duyan bir işletme modelinin oluşturulması gerekmektedir. Bu durumda her işletme, sektör için birbirinden farklı bir sistem kurulması gerekmektedir. Bu durumun bile bir farklılık yaratacağı oldukça aşikârdır. Farklılıkların yönetimi, oldukça hassas ve dengelere dikkat edilmesi gereken bir konudur. Çünkü bu sistem işletmeye farklı maddi kaynakların yanı sıra farklı işgücü kaynağı da yaratacaktır. Farklı iş gücü kaynağına sahip olan işletmeler farklılıkların etkin yönetilmesiyle farklı pazarlarda rekabet üstünlüğünün yanı sıra gruplar arası ya da kişiler arası anlayış ve pozitif iletişim sayesinde iş verimliliğinin artmasını sağlayacaktır. Farklılıkların çok fazla göz önünde olduğu, farklılıklar konusunda sıkıntıların yaşandığı işletmelerde çalışan otomatikman huzursuz olacaktır. Bu huzursuzluk çalışanın motivasyon ve tatmin düzeyini etkileyerek çalışanın işten ayrılma niyetine sahip olmasını sağlayacaktır. Dolayısıyla bu niyete sahip olan bir çalışanın aidiyet duygusu ve verimliğinde büyük bir düşüş olacaktır. Farklı özelliklerdeki personellerin bir arada çalışması için farklılıkların kesinlikle kabul edilmesi gerekmektedir. Bu kabul etme olayı bir zorlama değil, aksine saygı çerçevesinde gerçekleşmelidir. Farklılıklara önem veren bir işletme ile personel arasında oldukça özel bir bağ kurulur. Kurulan bu bağ sayesinde personel işletmesine daha çok sahip çıkacaktır.

KAYNAKLAR

- Balay, R., Sağlam, M. (2004). Eğitimde Farklılıkların Yönetimi Ölçeği Uygulanabilirliği. Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi, 5 (8), 31-46.
- Balyer, A., Gündüz, Y. (2010). Yönetici ve Öğretmenlerin Okullarında Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algularının İncelenmesi. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 25-43.
- Camman, C., Fichman, M., Jenkins, D., Klesh, J. (1979). The Organizational Assessment Questionnaire. Michigan: University of Michigan.
- Choi, S., Rainey, H. (2010). Managing diversity in U.S. federal agencies: Effects of diversity and diversity management on employee perceptions of organizational performance. Public Administration Review, 70 (1), 109-121.
- Fettahioğlu, Ö. O., Tatlı, H. S. (2015). Örgütsel Bağlılık ve Farklılıkların Yönetimi Algulamaları Arası İlişkilerin Saptanmasında Demografik Farklılıklara Yönelik İnceleme. KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 12 (2), 119-140.
- Gürpınar, G. (2006). An Empirical Study of Relationships Among Organizational Justice, Organizational Commitment, Leader-Member Exchange and Turnover Intention. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Houkamau, C., Boxall, P. (2011). The incidence and impacts of diversity management A survey of New Zealand employees. Asia Pacific Journal of Human Resources, 49 (4), 440-460.
- Hsiao, A., Auld, C., Ma, E. (2015). Perceived Organizational Diversity and Employee Behavior. International Journal of Hospitality Management, 102-112.
- Kamp, A., Hagedorn-Rasmussen, P. (2004). Diversity management in a Danish Context: Towards a Multicultural or Segregated Working Life? Economic and Industrial Democracy, 25 (4), 525-554.
- Kurtuluş, M., Karabıyık, H. (2016). Farklılıkların Yönetiminin Öğretmenlerin Örgütsel Özdeşleşmesine ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. International Journal of Human Sciences, 13 (1), 1325-1341.
- Ökten, S. S. (2008). Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Kalite Kültürünün Ara Değişken Olarak İncelenmesi. Gebze: T.C. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Örücü, E., Özafşarlıoğlu, S. (2013). Örgütsel adaletin çalışanların işten ayrılma niyetine etkisi: Güney Afrika cumhuriyetinde bir uygulama. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10 (23), 335-358.
- Sürgevil, O. (2008). 'Farklılık Kavramına ve Farklılıkların Yönetimine Temel Oluşturan Sosyo-Psikolojik Kuramlar ve Yaklaşımlar. Balıkesir Üniversitesi Sosyol Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11 (20), 112.
- Sürgevil, O. (2010). Çalışma Yaşamında Farklılıkların Yönetimi. Ankara: Nobel Yayınları.
- Şimşek, Ş., Akgemici, T., Çelik, A. (2005). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. Konya: Yenilenmiş Dördüncü Baskı.
- Sosyal, A., Yalçın, Y. (2013). Örgütlerde Farklılıkların Yönetiminde Yeni Bir Yaklaşım: Müzakereci Kişilik. Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi (3), 28.
- Topçu, M. K. (2015). Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Psikolojik Sözleşme Algısının Rolü. Ankara: T.C. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Tran, V., Garcia-Prieto, P., Schneider, S. (2011). The role of social identity, appraisal, and emotion in determining responses to diversity management. Human Relations, 64 (2), 161-176.

How to Cite This Article:

Usta Ö. Ç., Bayraktar, O. (2017). İşletmelerde Farklılıkların Yönetimi ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Journal of Behavior at Work (JB@W)*, 2(2), 68-78.